



## Sucessão Familiar e a Importância do Planejamento Sucessório

*Cintia Vitoria Panucci Rosa<sup>1</sup>; Hadassa Landherr Friske<sup>2</sup>*

**Resumo:** As empresas familiares têm presença significativa na vida econômica do nosso país, seja pela sua partição do PIB ou pelo número de empregos que gera, porém, a maioria não sobrevive a transição para a segunda geração. Sendo assim, é relevante compreender quais os principais conflitos que dificultam a sucessão familiar, bem como, quais as principais soluções que auxiliem a superar esses gargalos. Através de uma pesquisa aplicada, com objetivo descritivo, classificada como qualitativa e com técnica de estudo bibliográfica, conclui-se que os objetivos do trabalho foram alcançados e que as hipóteses foram confirmadas. Observou-se que o planejamento de longo prazo do processo sucessório é essencial para preparar o sucessor, a família, a empresa e a sociedade, e assim garantindo uma transição suave e a longevidade da empresa. Ainda é possível observar que não existe um modelo universal que seja aplicado a todas as empresas, pois cada empresa tem suas peculiaridades.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; Sucessão familiar; Planejamento sucessório.

## Family Succession and the Importance of Succession Planning

**Abstract:** Family businesses have a significant presence in the economic life of our country, whether due to their share of GDP or the number of jobs they generate, however, most do not survive the transition to the second generation. Therefore, it is relevant to understand the main conflicts that hinder family succession, as well as the main solutions that help to overcome these bottlenecks. Through applied research, with a descriptive objective, classified as qualitative and with a bibliographical study technique, it is concluded that the objectives of the work were achieved and that the hypotheses were confirmed. It was observed that the long-term planning of the succession process is essential to prepare the successor, the family, the company and society, thus ensuring a smooth transition and the longevity of the company. It is still possible to observe that there is no universal model that is applied to all companies, as each company has its peculiarities.

**Keywords:** Family business; Family succession; Succession planning.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade de Educação à distância em Alta Floresta (UNIFLOR), Mato Grosso Brasil. [cintiapanuccirosa@hotmail.com](mailto:cintiapanuccirosa@hotmail.com);

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências Contábeis pela FUCAPE Business School, Brasil. [hadassalf13@gmail.com](mailto:hadassalf13@gmail.com).

## Introdução

Para toda empresa é necessário um responsável, com conhecimentos necessários para administrar um negócio, que compreenda que o mercado flutua e se atualiza constantemente, existindo a necessidade de avançar em habilidades para manter o negócio no mercado. Uma firma que não possui profissionais de competência, tendem a sofrer mais no mercado e acabam muitas vezes fechando suas portas logo nos primeiros anos de vida, sendo assim, o processo de sucessão é importante e deve ser acompanhado de perto. Este contexto se aplica as empresas familiares, mas de forma ainda mais delicada no processo sucessório.

O Sebrae (2022) afirma uma empresa familiar é a interação entre dois sistemas distintos, sendo a família e o negócio. Nelas diversos membros da família são incluídos como colaboradores, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e é comum à existência de conflitos e desvios de função (SEBRAE, 2022). Assim, se faz necessário uma estratégia e um plano de sucessão claros para que o processo não cause maiores desentendimentos e a transição seja concluída (ABDALLAH, 2015).

Neste sentido, o trabalho busca através de uma pesquisa aplicada, com objetivo descritivo, classificada como qualitativa e com técnica de estudo bibliográfica, analisar o seguinte questionamento: quais as principais dificuldades encontradas nas empresas familiares no momento da sucessão? Para tal, parte se das hipóteses de que o gestor atual nega que existam conflitos entre interesses de gerações e modos de trabalho, as regras e limites de poder não estão claros e ainda, que exista ausência de uma estrutura de governança. E perpassa pelos objetivos de compreender o conceito de sucessão familiar, listar as principais dificuldades encontradas na troca de gestor e apontar possíveis sugestões para evitar as falhas na sucessão.

Um planejamento cuidadoso da sucessão familiar é essencial para garantir uma transição suave e a longevidade do negócio. Compreender que a sucessão é um processo longo e aplicar um planejamento que prepare o sucessor, a empresa, os familiares e a sociedade, bem como, que deixe claro todos os limites a serem seguidos e as diretrizes base da organização que são consideradas parte de sua identidade, são a chave para uma transição suave e seja aceita por todos *stakeholders*.

Para explanar mais sobre o assunto, o estudo se divide em capítulos sendo a introdução o capítulo inicial. Logo após, tem se a fundamentação teórica, com a discussão do assunto pela ótica de mais autores. O terceiro capítulo trata da metodologia, o quarto da discussão dos resultados e o último traz a as considerações finais.

## **Fundamentação Teórica**

Grande parte das empresas familiares se dissolve no momento do ato da transição (MONTEIRO et al, 2022). Sampaio (2019) indica que na Pesquisa Global da PWC sobre empresas familiares referente ao ano de 2018, 44% das empresas desse tipo não têm um plano de sucessão e 72,4% não apresentam uma sucessão definida para cargos-chave como os ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão.

Ainda, os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021) em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar, representando cerca de 65% do PIB e sendo responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país. Neste cenário, a preparação para a sucessão, através de um plano de sucessão estruturado, é essencial para o sucesso e longevidade da empresa.

### **Conceito de Sucessão Familiar**

A sucessão familiar pode ser encontrada nos livros históricos brasileiros desde as capitâneas hereditárias que tinham por objetivo explorar determinadas regiões brasileiras para protegê-las de invasões, e a administração desse território era passado de geração para geração (KLERING, 2021).

O termo consiste no processo de transferência de controle da empresa ou de posição-chave entre a geração que está atuando para a que virá dar continuidade (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014). Ele pode ter origem em um acordo entre os envolvidos ou ser forçado em razão de circunstâncias que impossibilitem a continuidade do proprietário, como falecimento, sequelas de acidentes e doenças, portanto, planejar é importante (UNIDERP, 2020).

Gomes et al (2015) reitera que as pessoas tendem a ver a sucessão como um momento pontual e não como um processo, porém é necessário vê-lo como um processo para se ter a visão sistêmica do negócio, preparar as etapas, a transição e a longevidade da empresa. Ainda é importante frisar, para tal planejamento, deve-se preparar o planejamento perpassando pelos três pilares da empresa familiar: família, propriedade e gestão (SEBRAE, 2022).

O sucesso na sucessão é desafiador porque envolve muito mais do que apenas a transferência de poder. Em vez disso, envolve o compartilhamento de conhecimento organizacional e habilidades organizacionais para garantir o desenvolvimento e a atuação do

negócio, bem como, que o sucessor deve ter competências e habilidades para gerir o negócio (MONTEIRO ET AL, 2022).

O herdeiro pode ser preparado para exercer as funções, adquirindo não somente as competências necessárias, mas também o respeito dos profissionais de carreira, que serão seus colaboradores. Ademais, a sucessão forçada gera instabilidade para os stakeholders — partes interessadas no negócio, como clientes, fornecedores, parceiros e, se for caso, acionistas (UNIDERP, 2020).

A UNIDERP (2020) traz que “geralmente, o plano de sucessão empresarial é realizado com auxílio de advogados e administradores, que cuidarão dos aspectos legais e gerenciais da transição”.

### **Motivos comuns que dificultam a sucessão**

Abdallah (2015) afirma que, em média 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e que no máximo 20% chegam à terceira. Sendo o gargalo, a falta de preparação no processo sucessório fator ameaçador as bases da organização (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Dito isto, existem outros fatores que são elencados como pontos de dificuldades na sucessão, sendo, segundo Abdallah (2015):

- Não enxergar os conflitos – existem tendência a negação de existência de conflitos dentro da organização por parte do gestor. Negar, não apenas deixa de resolver o problema, mas ainda adia uma resolução acarretando danos maiores;
- Não pedir ajuda - entre as empresas que reconhecem a existência de problemas, há ainda, aquelas que se recusam a solicitar auxílio de especialistas (seja interno ou externo) para solucioná-los;
- Pedir ajuda à pessoa errada – ainda existem empresas que reconhecem que possuem um problema, porém buscam auxílio para os órgãos errados ou fórmulas prontas. É importante que a escolha seja um especialista externo com *know how*, garantindo um diagnóstico assertivo que considere a particularidade do caso;
- Ausência de uma estrutura de governança - independente do tamanho da empresa, é fundamental que os níveis de decisão estejam definidos de forma objetiva e sejam executados. Ressalta-se que se o negócio já possui tamanho elevado, que justifique um conselho de família, faz se necessário definir limites as decisões que cabem a esse conselho e quais são de autonomia do corpo executivo;

- Sucessão - o momento da transição causa estresse e conflitos, tanto pelo ponto de vista da propriedade do negócio quanto da liderança executiva. No caso da propriedade, a solução deve passar pela organização de uma estrutura adequada de divisão do patrimônio entre os membros da família, bem como, para a definição das funções dos integrantes que participam do negócio;

- Regras não tão claras - embora a cultura seja forte em empresas familiares, é necessário colocar por escrito os princípios, processos e relações para uma boa governança.

Outro fator, apontado por Monteiro et al (2022), é que os fundadores postergam esse processo, pois leva a avaliar soft skills e hard skills dos possíveis herdeiros, a busca de auxílio externo a família (como aos recursos humanos para o equilíbrio entre família e empresa), e ainda o seu afastamento da direção da empresa.

### **Soluções propostas para diminuir os conflitos**

Um caminho para minimizar as dificuldades e atritos é o planejamento da sucessão (MONTEIRO ET AL, 2022). Teixeira (2021) afirma que para a transferência de gestão é necessário trabalhar 3 etapas:

- formação de base dos sucessores: fase de identificação talentos e investimento na formação de quem de fato tem interesse pela continuidade da empresa;
- plano de desenvolvimento: nesta etapa se identificam as exigências do mercado para desenvolvimento do futuro sucessor, estudo e experiência profissional;
- medidas de caráter organizacional e jurídico: atualização das alterações estruturais na empresa, com o objetivo de simplificar e preparar o caminho do sucessor.

Já para Kurceski (2008, apud CALEGARI, 2016), o processo de sucessão, para ser eficaz, passa por sendo:

1. Selecionar entre os familiares da geração seguinte, os potenciais candidatos à sucessão;
2. Formar, adequadamente, esses potenciais candidatos;
3. Compartilhar com eles sua formação;
4. Selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais;
5. Selecionar o candidato com maior capacidade para liderar a família;
6. Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
7. Observar os tempos de pré-sucessão;

8. Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
9. Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;
10. Planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor em seu trabalho de gestor.

Para o autor, a sucessão só se faz eficaz, pela existência de regras, pois elas trazem transparências e ciência do processo, mantendo a credibilidade.

E ainda, para Bernhoeft (1987) que considera a sucessão como um processo que possui muitas partes engajadas e interessadas, sendo assim é necessário tratar: a) Sucedido (ex: fundadores, sócios); b) Sucessor (ex: filhos(as), genros, noras, funcionários, esposa); c) A Família (ex: esposa, mãe, filhos(as), genros, noras, filhos); d) A Empresa ex: funcionários); e) O Mercado (ex: clientes, fornecedores, concorrentes) e; f) A Comunidade (ex: social, política e econômica).

Além dessas etapas, outras propostas para diminuir os conflitos são (RECUPERAÇÃO BRASIL, 2021):

- Invista em capacitação – o herdeiro deve desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para liderança. Um curso universitário traz uma visão mais abrangente e atualizada para gerar competitividade ao negócio.
- Procure suporte emocional durante os desafios – existe muita cobrança para com os herdeiros frente a feitos do passado e expectativas e responsabilidades futuras. Assim, criar uma rede de apoio (família, liderança, *coaching* e psicólogos) auxilia a superar os desafios.
- Faça uma imersão no mercado – o herdeiro deve assumir diferentes posições nos diferentes setores da empresa, ao tocar projetos dentro da organização se envolverá e conhecerá o negócio em todas as fases gerando uma liderança engajada.
- Negocie e receba responsabilidades antes da sucessão – passar responsabilidades da gestão por etapas uma por vez, desta forma irá adicionando responsabilidades até a transição completa. O antigo proprietário pode compor o conselho de administração por definitivo ou temporário para acompanhar os passos do sucessor. Fato que irá gerar maior adesão de todos os *stakeholders*.

O processo de sucessão tem longa duração, podendo envolver duas ou mais gerações, assim quanto melhor o planejamento haverá menos conflitos e maior preparo para a continuidade do negócio (GOMES, MOREIRA e EVANGELISTA et al., 2015).

## **Materiais e Métodos**

O presente trabalho tem natureza aplicada e objetivo descritivo que comumente se desenvolve em pesquisas nas áreas de ciências humanas e sociais (CERVO E BERVIAM, 1983), e como a ciência contábil está classificada como ciência social aplicada, se encaixa no contexto da pesquisa que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO E BERVIAM, 1983, p. 55).

A pesquisa ainda é classificada como qualitativa, pois trabalha com fatos da realidade que não podem ser resumidos a números, mas sim estabelecido nas relações sociais (MINAYO, 2001). E como técnica utiliza-se o estudo de fontes bibliográficas que abordam o tema “Sucessão familiar”. Lakatos e Marconi (2003) definem que a técnica é uma busca sobre o tema estudado, que visa explicar um problema encontrado a partir de referências teóricas já publicadas como livros, artigos e revistas científicos, bem como, blogs relacionados ao tema. Ou seja, os dados são de fontes secundárias.

## **Resultados e Discussão**

A sucessão familiar é um assunto discutido a muitas décadas no Brasil (KLERING, 2021), e é relevante pelo seu impacto econômico, que gera em torno de 65% do PIB e 75% das vagas de trabalho no país (SEBRAE, 2021).

Tal termo pode ser entendido como o processo de transferência de controle da empresa ou de uma posição importante (como presidência, CEO) entre a geração atuante para a próxima, que dará continuidade ao negócio (ARAÚJO, 2007; FERRARI, 2014). E ainda, é necessário reiterar que é um processo e não apenas algo pontual, requer tempo e planejamento, podendo envolver duas ou mais gerações (GOMES ET AL, 2015).

Se torna mais preocupante ao se refletir que cerca de 70% das empresas familiares não chegam a segunda geração e no máximo 20% a terceira (ABDALLAH, 2015), sendo o gargalo, a falta de preparação e planejamento deste processo (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Alguns dos entraves para o bom andamento da sucessão são: não enxergar ou negar os conflitos, não pedir ajuda ou pedir ajuda à pessoa errada, a ausência de uma estrutura de governança dentro da organização, o *feeling* e *timing* da sucessão, regras não tão claras (ABDALLAH, 2015) e ainda postergação por parte do fundador, pois é um processo trabalhoso e requer tempo para preparação de sucessores e o afastamento da direção da empresa (MONTEIRO ET AL, 2022).

Embora não exista um consenso único sobre como dirigir o processo e minimizar ou contornar os problemas nessa transição, os autores concordam que o ponta pé inicial é o planejamento da sucessão familiar (MONTEIRO ET AL, 2022; TEIXEIRA, 2021; KURCESKI, 2008, APUD CALEGARI, 2016; BERNHOEFT, 1987).

É importante que para um processo de transição bem-sucedido, o proprietário busque entre os familiares aqueles que tem interesse na continuação do negócio (KURCESKI, 2008, APUD CALEGARI, 2016). A partir disso, deve-se investir no desenvolvimento do conhecimento do sucessor (TEIXEIRA, 2021), bem como, deve engajá-lo na empresa de forma sucessiva, atribuindo responsabilidades aos poucos, assim gera-se conhecimento sobre as práticas da empresa e é possível criar *networking* e respeito frente aos *stakeholders*, tornando posteriormente o processo de transição mais suave (RECUPERAÇÃO BRASIL, 2021).

Ainda, deve-se preparar todas as áreas (familiar, empresa, acionistas, sociedade) para que aceitem a transição (BERNHOEFT, 1987). Outro fator que pode auxiliar, é a criação de uma rede de suporte emocional (interna ou externa) para apoiar o sucessor com as exigências e expectativas (RECUPERAÇÃO BRASIL, 2021). E para os tramites legais, deve-se procurar o auxílio de advogados e administradores (UNIDERP, 2020).

## **Considerações Finais**

O presente estudo tem por tema o processo da sucessão em empresas familiares e quais as principais dificuldades encontradas nessa transição, visto que as empresas familiares têm presença significativa na vida econômica do país e a maioria não consegue sobreviver a transição para a segunda geração.

O maior gargalo do assunto se dá pelo fato de não ser possível tecer um formato ou fórmula fixa que possa se aplicar com êxito a todas as empresas. Sendo assim, as diretrizes são generalista e devem ser analisadas e aplicadas de acordo a realidade de cada empresa e sucessor.

Neste sentido, o trabalho cumpre as suas hipóteses trazendo que as maiores dificuldades na transição são: de que o gestor atual nega que existam conflitos entre interesses de gerações e modos de trabalho, as regras e limites de poder não estão claros e que existe ausência de uma estrutura de governança.

E ainda perpassa por seus objetivos corroborando com a necessidade da compreensão, por parte da direção das empresas familiares, de que a sucessão é um processo longo e é importante que exista um planejamento que trabalhe o sucessor, a empresa, os familiares e a sociedade para que a sucessão ocorra de forma suave e seja aceita por todos *stakeholders*.

Para levar adiante os conhecimentos indica-se que sejam feitos estudos de caso com objetivo qualitativos em empresas que passaram por esse processo, trazendo dados das que fracassaram e os motivos, bem como, as que tiveram sucesso e quais as principais atitudes que fizeram a diferença. Também pode-se buscar um estudo quantitativo que transmita o planejamento com seu orçamento e os gastos financeiros finais.

## Referências

ABDALLAH, Ariane. **Os erros mais comuns das empresas familiares**. *Época negócios, Brasil*, 2 out. 2015. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2015/09/os-erros-mais-comuns-das-empresas-familiares.html>. Acesso em: 19 nov. 2022.

ARAÚJO, D.B. (2007). **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília.

BERNHOEFT, R. (1987). **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECONI.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. Orientador: Prof. Dr. Cláudia Eccel. 2016. 30 p. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Instituto de Psicologia, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequ>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVAM, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1983.

FERRARI, G.M.M. (2014). **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Anais: **I Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**.

2000. Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-19.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

GOMES, G.S.; MOREIRA, K. & EVANGELISTA, S. et al. (2015). Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. In: Observatorio de la Economía Latinoamericana. **Revista Eumednet**. Cuba, Julio-2015.

KLERING, P. **Sucessão empresarial na empresa familiar: Sua empresa já enfrentou esse assunto?** Trabalho de conclusão de Curso. MBA Gestão Empresarial e Empreendedorismo. 2021. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/handle/123456789/375>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. 4 edição, São Paulo, Atlas.

MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o rh como fator estratégico nesse processo. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE**, São Paulo, v. 8, ed. 10, p. 1449-1465, out 2022. DOI: [doi.org/10.51891/rease.v8i10.7248](https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7248). Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RECUPERAÇÃO BRASIL. 5 passos para fazer sucessão familiar com eficiência. **Recuperação Brasil**, São Paulo, p. S/P, 24 ago. 2021. Disponível em: <https://recuperacaobrasil.com.br/5-passos-para-fazer-sucessao-familiar-com-eficiencia/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PwC Brasil**, Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pais e filhos: Os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafiosgeracoesdeempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 nov 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Brasil, 25 jul. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 nov. 2022.

TEIXEIRA, A.S.V. Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso. **Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto**, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/19540>. Acesso em: 22 nov. 2022.

UNIDERP. **Conheça 5 passos para fazer uma sucessão familiar eficiente.** Carreira, 27 maio 2020. Disponível em: <https://blog.uniderp.com.br/sucessao-familiar/>. Acesso em: 20 nov. 2022.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

ROSA, Cintia Vitoria Panucci; FRISKE, Hadassa Landherr. Sucessão Familiar e a Importância do Planejamento Sucessório. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2023, vol.17, n.66, p. 1-11, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 27/01/2023; Aceito 23/02/2023; Publicado em: 31/05/2023.